心理科学进展 2022, Vol. 30, No. 8, 1770–1784
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2022.01770

· 研究构想(Conceptual Framework)

虚拟团队共享式领导的双刃剑效应研究：基于调适性结构理论的视角*

刘松博　程进凯　王　曦

(中国人民大学劳动人事学院，北京 100872)

摘　要　虚拟团队因新兴技术驱动而成为组织管理的潮流，尤其全球疫情的爆发使得远程办公备受关注。共享式领导是与虚拟团队高度匹配的领导模式，但现今学界对虚拟团队共享式领导作用机制的研究比较匮乏，且集中在正面效应和团队层次，忽略了共享式领导可能存在的负面效应及对个体层次的影响。研究基于调适性结构理论，提出虚拟团队共享式领导有助于团队及个体内部动机和效能感的提升，同时也会加剧团队内社会惰化现象和关系冲突水平，引发员工的工作负荷和工作焦虑感，进而对团队绩效和个体绩效产生双刃剑效应，同时，团队虚拟性、任务复杂性和任务重要性在其中起到调节作用。研究模型系统打开了虚拟团队共享式领导的影响机制黑箱，为组织如何在虚拟情境下领导团队、提升绩效提供借鉴。

关键词　虚拟团队，共享式领导，团队绩效，个体绩效，调适性结构理论
分类号　B849; C93

1　问题提出

新冠肺炎病毒的肆虐给中国社会带来了全方位的深刻影响，其中之一就是企业对于远程办公需求的爆发。根据中商产业研究院的数据，从2020年2月份开始，中国上千万企业、近两亿人开始启用阿里钉钉在家办公，腾讯企业微信的服务器请求上涨超10倍，腾讯会议每天使用人数以50%~80%的比例增长，越来越多的人体会到在线协作的高效率和灵活性。很多企业也开始调整自身的组织结构和管理模式与之适应，虚拟团队(virtual teams)成为了中国企业应对疫情的重要组织形式。虚拟团队是指利用网络信息技术将不同地域的人远程连接起来完成指定任务的组织结构(Townsend et al., 1998)。随着互联网技术的普及和组织结构的扁平化趋势，虚拟团队不断崛起，在一定程度上帮助企业节省成本和提高效率，成为产业数字化转型和组织变革的助推器(王灏晨，温珂，2020)。超过100个国家的调查发现，40%以上的组织雇员要至少用50%的时间花在虚拟团队的工作上(Hoch & Dulebohn, 2017)。因此，国内外学者对虚拟团队问题的关注度不断提升(赵曙明，赵筠，2004; 王重鸣，唐宁玉，2006; Eisenberg et al., 2016)。

在后疫情时代，虚拟团队在中国各类组织中拥有广阔的发展前景，如何提升虚拟团队的绩效随之成为管理学者关注的重要问题。作为一种特殊的团队类型，虚拟团队拥有一些不同的特点，比如虚拟团队要求团队成员借助网络信息技术实现不同地域之间的沟通交流(Hoch & Dulebohn, 2017)，及时地响应突发的团队任务(Bell & Kozlowski, 2002)，同时团队内部各个员工能够充分发挥自身的专业技能，进而确保虚拟团队的绩效表现。已有不少研究表明，共享式领导(shared leadership)是与虚拟团队高度匹配的领导模式(如Hoch & Kozlowski, 2014; Zhu et al., 2018; 顾琴轩，张冰钦，2017; 吴丽薇，顾琴轩，2016; 宋源，2007)。这是因为，虚拟团队的成员往往来自不同

收稿日期：2021-11-10
* 国家自然科学基金资助项目(72072176)，国家社会科学基金重大项目(21&ZD136)。
通信作者：程进凯, E-mail: 13161898822@163.com

的地理位置、组织和文化背景(Hoch & Dulebohn, 2017), 沟通容易受到阻碍, 加之虚拟团队中领导与员工面对面沟通的机会较少, 从而导致传统垂直型领导对于员工施加影响的有效性降低, 这就要求虚拟团队的领导必须把领导力分散给团队成员。与传统的垂直型领导不同, 共享式领导是由多人担任领导角色的模式(Bligh et al., 2006), 其特征是协作决策、知识共享、共担责任, 以及团队成员相互领导以实现共同目标(Day et al., 2004; Faraj & Sambamurthy, 2006)。此外, 相较于传统团队, 虚拟团队的任务往往更具有突发性和碎片化的特点, 对于团队响应的及时性要求很高, 需要团队领导力具有相当的灵活性(Bell & Kozlowski, 2002), 只有向员工充分授权, 让团队成员能够敏捷响应, 及时分配和认领任务, 互相提醒督促, 共同发挥领导力才有可能应对紧迫的任务需求。

目前, 虽然有大量研究关注共享式领导的结果变量与作用机制(Zhu et al., 2018), 但是虚拟团队背景下的共享式领导研究还处于起步阶段(Eisenberg et al., 2016), 而且实证结果显示共享式领导与虚拟团队绩效之间的关系并不一致：绝大多数研究发现共享式领导可以促进虚拟团队绩效(如 Hoch & Dulebohn, 2017; Hoch & Kozlowski, 2014), 但另一些研究则发现它们之间不相关, 甚至在某种情况下呈现负相关关系(如 Robert, 2013; Balthazard et al., 2004)。Hoch 和 Dulebohn (2017)、Hoch 和 Kozlowski (2014)认为虚拟团队缺乏面对面沟通, 存在认知负荷、信任缺失, 以及匿名性等特征, 而共享式领导可以提供一种补偿机制, 弥补虚拟团队中的缺陷和不利因素。有研究显示, 共享式领导与协作决策相联系, 这种合作行为增加了团队成员之间的信任与知识共享, 进而有利于团队绩效(Hoch & Dulebohn, 2017)。然而, 与之相悖的是, Robert (2013)认为在虚拟团队中, 共享式领导可能导致协调问题, 进而引起方向的缺失和资源的低效分配, 团队成员会过于专注相互适应和维持良好的社会关系, 容易忽视实际的团队绩效。因此, 共享式领导对虚拟团队绩效的作用机制具有复杂性, 在不同的中介和调节机制下可能会有不同的影响, 有必要进一步打开共享式领导作用机制的黑箱。

为打开这一黑箱, 本研究引入调适性结构理论(adaptive structuration theory, 以下简称 AST)为研究视角, 该理论力图解决相同的技术应用在不同的结构中会产生不同的结果, 即社会结构对团队和个体的行动过程同时存在制约作用和促进作用, 而领导模式是属于社会结构中的组织结构范畴(Desanctis & Poole, 1994), 这启发我们思考虚拟团队共享式领导可能存在双刃剑效应, 会通过制约和促进两种中介机制对结果变量产生作用。同时, 团队的社会结构包含组织结构、技术结构和任务结构, 它们的共同作用对于团队行动过程产生影响, 这提醒我们这三者间存在交互效应, 即技术结构和任务结构可以是作为组织结构的共享领导的边界条件。鉴于此, 本研究重点厘清如下研究问题：虚拟团队共享式领导产生作用的中介机制是怎样的？虚拟团队中影响共享式领导产生作用的边界条件是什么？

另外, 本研究还将关注虚拟团队共享式领导是如何跨层影响个体层次绩效的。这是因为现有研究过于集中在团队层次, 但是实际上共享式领导会通过跨层次来对多个层次的结果产生影响(Locke, 2003), 在员工个体价值凸显的当今时代, 个体的成长和绩效理应是各种领导行为都应该关注的对象, 目前共享式领导对个体层绩效的影响机制被相对忽视, 使得共享式领导难以发挥对个体成长和绩效提升方面的指导作用。

总结来说, 本项目试图深入研究虚拟团队共享式领导对团队绩效和个体绩效的双刃剑影响机制, 相对完整地揭示虚拟团队背景下共享式领导对绩效结果的影响机理, 探索共享式领导对虚拟团队绩效影响的边界条件, 深化理论界和实践界对这一复杂现象的认知。

2　文献综述

2.1　共享式领导的结果变量与作用机制

共享式领导的积极效应已经得到很多研究的证实。学者们关注的结果变量大体上包括三类, 团队心理、团队有效性和团队绩效。

在团队心理方面, 共享式领导被发现有利于提高团队员工心智模型的相似性和准确性(McIntyre & Foti, 2013), 团队满意度和幸福感(Fran & Priya, 2019; Mertens et al., 2020), 团队信任(Drescher et al., 2014), 团队自信(Nicolaides et al., 2014), 团队心理安全(Liu et al., 2014), 团队凝聚力(Mathieu et al., 2015; 袁朋伟 等, 2018)和共同

愿景(Bergman, 2012; Mathieu et al., 2015)等。

在团队有效性方面，共享式领导会带来知识共享和创造力(Coun et al., 2019; 王亮 等, 2017; 顾琴轩, 张冰钦, 2017; 吴江华 等, 2017), 创意倡导(张鹏程 等, 2018), 建言行为(赵宏超 等, 2018), 团队创新(Drescher et al., 2014; 吴丽薇, 顾琴轩, 2016; 袁朋伟 等, 2018), 团队学习(Liu et al., 2014), 团队合作(Pearce et al., 2008; Drescher & Garbers, 2016), 团队公民行为(Zhu et al., 2017)的提升。

学者们也发现共享式领导对团队绩效有正面影响。中文文献最早的实证结果来自王永丽等(2009), 然后, 蒿坡等(2015)与李迁等(2019)也用不同的样本从不同的角度证实了这种影响。国外的研究也验证了这一现象, 例如, Wang 等(2014)通过对 42 个研究的元分析确认, 共享式领导可以提升团队绩效, 他们还发现共享式领导往往通过团队心理与团队有效性对团队绩效产生积极影响。相关的学术研究也证实了这样的中介效应, 比如团队信息交换(蒿坡 等, 2015)、团队学习能力(赵鹏娟, 赵国祥, 2013)等都被发现是中介变量。

研究者们还探索了共享式领导发挥作用的边界条件, 具体的调节变量主要分为任务特征和团队特征两种, 比如任务类型(Lemoine et al., 2015)、任务复杂性和互依性(D'Innocenz et al., 2016; Wang et al., 2014)、任务可分析性(Lee et al., 2017)、工作多样化(Liu et al., 2014)、时间压力和风险程度(Klein et al., 2006)等任务特征类变量, 以及环境不确定性(蒿坡等, 2015)、年龄多样性和团队协作(Hoch et al., 2010)、团队功能(Fausing et al., 2015)、团队共性(Drescher & Garbers, 2016)等团队特征类变量。

虽然关于共享式领导的结果变量和作用机制的文献比较丰富, 但是仍然有薄弱环节亟待加强: 第一, 目前的共享式领导研究过于集中在团队层次, 跨层影响个体绩效的实证研究十分罕见。第二, 共享式领导作用机制的黑箱仍需进一步打开, 尤其要考虑到这种领导模式可能带来的负向影响。虽然大多数研究都确认了共享式领导的积极效应, 但是 Zhu 等(2018)特别提醒研究者要注意共享式领导可能存在的“阴暗面”, 目前对于这种负面作用机制和边界条件的探索还非常匮乏, 更多的中介和调节变量需要被引入共享式领导的研究领域, 这样才能更全面地理解虚拟团队共享式领导的作用, 更有针对性地指导相关的实践。

2.2 虚拟团队背景下的共享式领导研究

在对虚拟团队的研究中, 领导的作用一直是最重要的课题之一, 但是大都集中在传统的垂直领导者身上(如 Seshadri & Dr. Elangovan, 2019)。早在 2002 年, Bell 和 Kozlowski 就提出在虚拟团队中, 垂直型领导不足以支持实现团队绩效, 需要考虑其他的补充。自从共享式领导研究兴起以来, 虚拟团队领域就开始探讨多人领导模式的有效性, 相关的研究呈现出三种不同的认识:

第一种认识, 也是绝大多数研究发现的是, 共享式领导是具有积极影响的, 比如可以促进虚拟团队绩效(如 Nordbäck & Espinosa, 2019; Muethel et al., 2012; Hoch & Dulebohn, 2017), 或者提高虚拟团队创造力(如 Lee et al., 2011; 顾琴轩, 张冰钦, 2017)。Hoch 和 Kozlowski (2014)在一项以 101 个虚拟团队为样本的研究中, 特别比较了共享式领导和垂直型领导的效果差异, 发现共享式领导对于团队绩效起到更强的促进作用。

第二种认识, 共享式领导对于虚拟团队绩效没有什么影响。比如 Balthazard 等(2004)通过对学生群体的实验研究, 没有发现共享式领导和虚拟团队绩效之间的显著关系。

第三种认识, 共享式领导对于虚拟团队绩效具有负向的影响。Eisenberg 等(2016)提出共享式领导可能具有消极的效应。Robert (2013)在对 22 个团队的实证研究中发现, 共享式领导对于虚拟团队绩效同时具有正向和负向的影响, 他构建了一个包含团队和个体两个层次的跨层模型, 在负向影响的路径中, 他发现共享式领导会减少非白种人女性的团队认同, 继而降低这类人群的绩效。

目前, 第二种和第三种认识的文献还比较少, 且缺乏稳定的真实组织情境下的证据支持, 这些研究或者是理论上的推导(Eisenberg et al., 2016), 或者是针对校园大学生的实验研究(Balthazard et al., 2004), 且有人种和性别这样苛刻的边界条件(Robert, 2013)。尽管如此, 第二和第三种认识还是提醒学术界共享式领导在虚拟团队中的作用机制可能是非常复杂的, 需要进一步的挖掘, 例如是否存在不同程度的团队虚拟性带来的影响等。

在理论视角方面, 学者们以输入–过程–输出模型(input-process-output model; Ilgen et al., 2005)、协调理论(coordination theory; Malone & Crowston,

1994)等理论为基础，分析了虚拟团队背景下共享式领导的作用机制。Hoch 和 Dulebohn (2017)以输入–过程–输出模型为理论基础，提出在虚拟团队中，共享式领导作为团队过程，中介了团队人格构成与团队绩效的关系，并且验证了共享式领导与团队绩效之间的正向关系。同样基于该理论，Castellano 等(2021)提出在虚拟的研发团队中，共享式领导有助于激发团队内部的信任、效能(team potency)、承诺，进而积极影响团队绩效。Nordbäck 和 Espinosa (2019)基于协调理论认为，共享式领导如何提高团队有效性取决于其在团队中的协调程度，他们通过对全球虚拟团队的 71 名成员进行访谈，发现当共享式领导在认知图式和行为上都得到协调时，共享式领导对团队有效性有更积极的影响。当前，相关的理论视角仍比较稀少，尤其关于共享式领导对虚拟团队绩效的负面影响还缺乏理论上的支撑，未来可在此基础上作深入拓展，为共享式领导在虚拟团队中的影响提供更加充分的理论依据。

3　研究构想

3.1　概念模型的提出

调适性结构理论(adaptive structuration theory, AST)是 Desanctis 和 Poole (1994)基于之前关于信息技术和组织变革关系的研究提出的组织理论，该理论描述了社会系统提供的规则和资源(社会结构)对团队的行动结果既有促进作用，又有制约作用。社会结构由组织结构、技术结构和任务结构三部分组成，他们相互作用，动态调整原有结构和流程，最终形成一种新的社会互动模式，继而带来团队结果。基于 AST 理论的“社会结构(组织结构×技术结构×任务结构)—社会互动—行动结果”核心逻辑(Desanctis & Poole, 1994)，构建虚拟团队共享式领导作用机制的逻辑关系网络(如图 1)。本研究期望建立虚拟团队和共享式领导两个前沿领域的结合，将虚拟团队共享式领导的研究推进到深入阶段，具体可分解为如下三个理论上的目标：一是考察虚拟团队共享式领导是如何通过团队层次的正向和负向机制影响团队绩效；二是考察虚拟团队共享式领导是如何通过个体层次的正向和负向机制影响个人绩效；三是探索虚拟团队共享式领导作用机制中的边界条件。

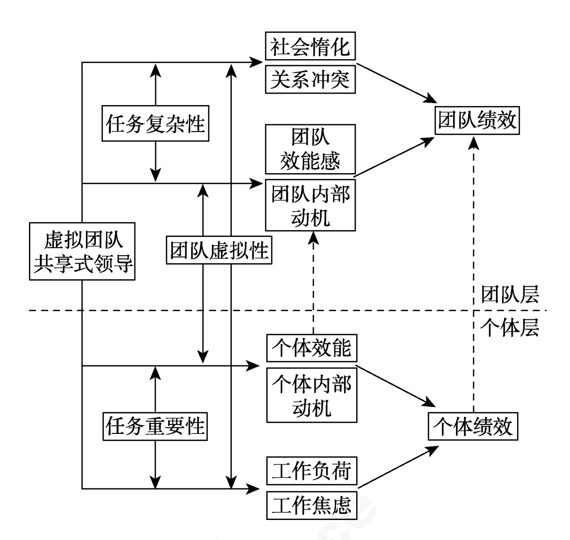


图 1　本研究的整体理论框架

首先，共享式领导(组织结构)、团队虚拟性(技术结构)和任务复杂性(任务结构)三者的交互效应(社会结构)为团队成员所表现出的态度定下了基调，正面的态度表现为团队成员在使用技术时自信和放松的程度(团队效能感)，以及他们愿意努力工作的程度(团队内部动机)，同时，也会产生一些负面态度，如社会惰化和关系冲突(Desanctis & Poole, 1994)。这些态度决定了团队结果，正面的态度对团队绩效有促进作用，负面的态度对团队绩效有抑制作用(Naik & Kim, 2010)。其次，AST 理论提出，技术驱动的社会互动过程也体现在个体层次，共享式领导(组织结构)、团队虚拟性(技术结构)和任务重要性(任务结构)三者不同的匹配程度导致个体涌现出不同的社会情绪状态，积极的情绪状态包含个体效能感和个体内部动机的提升，消极的情绪状态体现在工作负荷与工作焦虑上，最终影响个体的绩效结果(Naik & Kim, 2010)。

具体而言，本研究将由两项研究模块构成：

3.2　研究模块一：虚拟团队共享式领导在团队层面的双刃剑效应及边界条件

为了进一步打开共享式领导作用机制的黑箱，尤其考虑到这种领导模式可能带来的负向影响，有必要探析虚拟团队共享式领导在团队层面的双刃剑效应及其边界条件。根据 Charlier 等(2016)的建议，在虚拟团队的领导问题研究中，AST 理论可以作为整体的理论框架。根据这一建议，本

研究的整体框架会建立在 AST 理论基础上，验证社会结构影响团队过程继而产生绩效的逻辑链条，并且验证社会结构中组织结构(共享式领导)、技术结构(团队虚拟性)和任务结构(任务复杂性)的交互效应。如图 2 所示，本研究重在分析虚拟团队共享式领导通过团队效能感与团队内部动机的中介作用对团队绩效的正向影响，以及通过社会惰化与关系冲突的中介作用对团队绩效的负向影响，并且考察团队虚拟性与任务复杂性在双刃剑效应中的调节作用。下文将详细列出具体的研究命题。

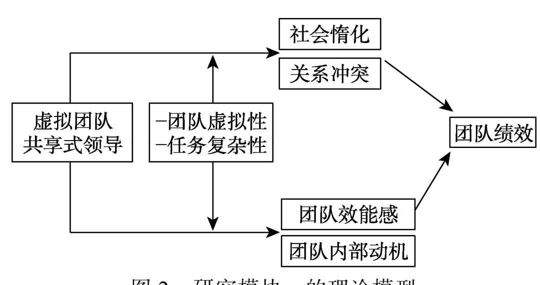


图 2 研究模块一的理论模型

3.2.1 虚拟团队共享式领导对团队绩效的正向影响

如图 2 所示，虚拟团队共享式领导可以影响团队效能感和团队内部动机，进而影响团队绩效。团队效能感(team efficacy)是个体自我效能感在团队层面上的表现，是"一种共同的信念，相信一个团队有能力组织和执行一系列的行动，以达到既定的目标" (Kozlowski & Ilgen, 2006)，简言之，它是捕捉团队成员之间关于可以完成特定任务的共同信念(Bandura, 1997)。

Hobfoll (1989)的资源保存理论(conservation of resources theory)中损失规避的视角表明：个体会努力获取、保留和维护宝贵资源，他们会通过现有资源去获得其它珍贵资源。当个体享有充足的资源时，能够更好地防止其它资源流失并善于获取新的资源，实现资源的增益循环。共享式领导强调员工参与、主动性和相互影响(蒿坡，龙立荣，2017)，其中蕴含着丰富的心理资源和社会资源。例如，同事互动唤起积极情感体验而增进友谊，员工参与决策调动自我责任感等。因此，共享式领导有助于团队获得并持续不断地保留和维护心理资源和社会资源，防止其它资源的流失，产生资源增益，从而获得防卫性的应对措施并且抵御倦怠的团队效能感(Hobfoll et al., 2018; Gong et al., 2009)。

根据自我效能理论(self-efficacy theory)的内容，自我效能水平越高，个体越有信心成功地完成任务，高自我效能的人更加愿意参与到工作任务中去，进而提升他们的绩效水平(Bandura, 1997)。同理，团队效能感也有助于团队绩效水平的提升，已有研究验证了二者的正相关关系(Jiang et al., 2012; Nicolaides et al., 2014)。据此，本研究认为团队效能感对团队绩效产生正向影响，并在共享式领导的影响机制中起到中介效应。

命题 1：虚拟团队共享式领导通过团队效能感对团队绩效产生正向影响。

在虚拟团队背景下，这条中介路径仍然具有适用性，只是与普通团队略有不同。对于虚拟团队的考察，本研究引入团队虚拟性(team virtuality)变量作为重要的调节变量(王丽平，李忠华，2017)。根据 AST 理论，先进的信息技术在虚拟团队中的广泛使用，影响了团队内新的社会结构的产生，进而为团队提供了新的资源和机会，比如信息技术自身带来的便利性，以及信息技术的灵活性特征为组织提供了民主参与的精神等(DeSanctis & Poole, 1994)。循此逻辑，本研究认为团队虚拟性在这一机制中起到了调节作用，团队虚拟性所带来的新资源和机会与共享式领导所带来的资源叠加可以更大程度上提高团队效能感。换言之，团队虚拟性在共享式领导和团队效能感之间起到了正向调节作用。

但是，本研究认为团队虚拟性程度超过一定临界值后，可能会产生负向调节作用。Kirkman 和 Mathieu (2005)提出团队虚拟性包含三个维度：对使用电子媒介进行交流的依赖程度，虚拟交流工具提供的有效信息的信息量大小，以及团队成员交流的同步性。当团队的虚拟性较高时，表明团队成员高度依赖电子媒介进行交流，且交流工具提供较小的有效信息，团队成员之间的交流也不同步。因此，当团队虚拟性达到一定程度后，沟通不频繁、信息量少的弊端就会超过新技术结构带来新资源和机会的好处，从而产生负向的影响。具体而言，过于依赖电子媒介，缺乏面对面的沟通，信息量减少且滞后，超过一定程度的虚拟性可能会造成团队成员之间的信任感下降(Jarvenpaa et al., 2004)，这种氛围不利于共享式领导发挥作用；更重要的是，因为缺乏监控，沟通效率降低，过强的虚拟性会带来团队的混乱(Zaccaro & Bader, 2003)，

在这样的背景下，共享式领导所带来的团队效能感可能会降低。因此，本研究认为过强的团队虚拟性会在共享式领导对团队效能感的影响中起到负向的调节作用。综上，可得到如下研究命题：

命题 2：团队虚拟性调节共享式领导对团队效能感的正向影响，且这种调节效应呈倒 U 型，即到达一定临界点之前，团队虚拟性起到正向调节作用，到达临界点后，团队虚拟性起到负向调节作用。

根据 AST 理论，任务结构是三种社会结构之一，在这一框架下，本研究考察任务复杂性的影响，这也是 DeSanctis 和 Poole (1994)在提出 AST 理论时最为关注的任务结构特征。任务复杂性(task complexity)是一种客观的任务属性，可以描述为信息载荷过量、信息多样性和信息不确定性的程度(Campbell, 1988)。采用复杂的任务和困难的目标可能会导致任务绩效的提升，这是因为认知和动机过程的影响(Campbell & Gingrich, 1986; Campbell, 1988)。任务复杂性已被用为检验团队属性和群体绩效关系的重要调节变量(Kleingeld et al., 2011)。我们认为团队在面临更高复杂性的任务时，共享式领导会促进产生更高的团队效能感。

在执行复杂任务时，行为和信息线索的数量庞大，团队成员会出现更加多样和频繁的交换关系，以及动态灵活的合作行为(D'Innocenzo et al., 2016)。而虚拟团队通常是由于要从事复杂的任务而组建的(DeSanctis & Poole, 1994)，所以这种交换和合作会更加频繁和灵活。根据资源保存理论，共享式领导所提供的心理资源和社会资源，在这些不断的交换和合作中会产生更多的资源增益，从而获得更多的团队效能感(Hobfoll et al., 2018)。反过来，如果任务非常简单，信息的交换和团队的互动很少，共享式领导也就没有存在的必要。Wang 等(2014)通过元分析发现，当团队成员的工作更复杂时，共享领导的效果会更强。因此，可得到如下研究命题：

命题 3：任务复杂性正向调节共享式领导对团队效能感的影响。

团队内部动机(team intrinsic motivation)源于个体内部动机，并在团队成员互动和合作过程中形成(Wang et al., 2016)，被定义为成员之间关于他们任务和能力的各个方面的共同信念(Amabile, 1993; Chen & Kanfer, 2006)，在这种信念下，团队成员享受团队任务，体验任务固有的快乐和满足感(Morgeson & Hofmann, 1999)。尽管内部动机经常被定义在个体层面，但是大量的研究显示它也可以被看作为群体层面的变量(Grant & Ashford, 2008)。例如，Wang 等(2016)认为团队动机可以通过将个人层面的动机结构和理论推广到团队层面来理解。这一观点与可加性结构组成模型相对应(Chan, 1998)，这意味着团队层面的动机是个体动机的聚合，不必考虑人与人之间的差异，而其理论推导可以从个体层面入手。

根据自我决定理论(self-determination theory)，环境可以通过三种基本心理需要的满足来提升个体内在动机：自主、能力和关系(Deci & Ryan, 2000)。我们期望共享式领导通过这三种心理需求对团队内部动机产生积极影响。首先，团队成员可以自主地根据任务或外部环境的不同而在团队中指定“领导者”成员和“下属”成员，并通过相互领导来实现集体目标，这一过程充分赋予并提升了员工较高的自主性(蒿坡，龙立荣, 2020)；同时，共享式领导模式下，团队成员根据团队任务和目标的不同而不断地转换“领导者”或“下属”角色，当成员体验不同的工作角色时，他们也会学习到新的技能与方法，这一角色轮换与扩展会提升他们的工作能力(Parker et al., 2006)。另外，团队成员共同领导的过程会有助于团队成员之间形成信任的团队氛围，进而满足他们与其他成员建立良好关系的需要。以上三种心理需要的满足有利于团队成员工作动机的提升。已有研究表明，团队的动机机制会中介共享式领导与团队绩效之间的关系(蒿坡，龙立荣, 2017)。

另外，根据自我决定理论，个体根据他们对动机满足的预期来选择目标，从事自我决定的行为，这种行为可以通过自我修正并指向目标而获得(Deci & Ryan, 2000)。当团队成员的内部动机预期较高时，他们在团队中为了任务本身而高度投入，更有可能在较长时间内专注于任务，如此广泛的探索和坚持导致更高的团队绩效水平。有研究证明，团队内部动机会带来积极的团队结果(Cooper & Jayatilaka, 2006; Kim & Lee, 2015)。综合以上分析，得到如下命题：

命题 4：虚拟团队共享式领导通过团队内部动机对团队绩效产生正向影响。

本研究认为，虚拟团队中团队内部动机这一

中介作用仍然是存在的。如前文所述，在电子媒介工具的推动下，团队内新的社会结构产生，进而为团队提供了新的资源和机会，在这些资源和机会的作用下，共享式领导更容易满足团队成员的自主需求、能力需求和关系需求，换言之，虚拟团队中共享式领导对团队内部动机的促进作用更强。但是，过强的虚拟性可能会带来团队成员间有效沟通信息的减少，相互信任感的降低，进一步会造成团队的混乱(Jarvenpaa et al., 2004)，这些弊端在团队虚拟性达到一定的临界值后会超过新资源和机会所带来的好处，共享式领导在这种情况下对于团队内部动机的影响会减弱。综上，可得到如下研究命题：

命题 5：团队虚拟性调节共享式领导对团队内部动机的正向影响，且这种调节效应呈倒 U 型，即到达一定临界点之前，团队虚拟性起到正向调节作用，到达临界点后，团队虚拟性起到负向调节作用。

团队任务复杂性在团队内部动机路径中调节作用的推理过程与前文一致。复杂任务的行为和信息线索的数量庞大，所以团队成员会出现更加多样和频繁的交换关系与合作行为(D'Innocenzo et al., 2016)。根据资源保存理论，共享式领导所提供的心理资源和社会资源，在这些不断的交换和合作中会产生更多的资源增益，这样会满足更多的自主需求、能力需求和关系需求，从而提高团队的内部动机。虚拟团队往往就是为了应对复杂的任务而组建的，团队任务复杂性在虚拟团队中更加常见，有理由相信团队任务复杂性会正向调节虚拟团队共享式领导对团队内部动机的影响。因此，可得到如下研究命题：

命题 6：任务复杂性正向调节共享式领导对团队内部动机的影响。

3.2.2 虚拟团队共享式领导对团队绩效的负向影响

关于共享式领导消极影响的研究可以追溯到 1953 年，有学者发现与团队成员参与领导行为相比，当团队中只有唯一的领导者时，团队成员更加满意且更具生产力(Berkowitz, 1953)。在决策方面，一群领导者通常很难达成共识，决策可能需要更长的时间。Zhu 等(2018)通过文献回顾，发现共享式领导可能会造成一些不利影响，例如：减缓决策、责任分散、团队迷思、影响正式领导的效能等，并呼吁相关学者未来更加致力于此类研究。因此，本研究重点探索共享式领导在虚拟团队中存在的局限性。

社会惰化(social loafing)现象普遍存在于团队内社会互动过程中，Steiner (1972)最早将其定义为随着团队成员数量的增加，个体工作热情和努力程度下降，个体在团队中的实际表现(actual performance)与潜在表现(potential performance)存在较大差异的现象。虽然社会惰化最早是个体层面的变量，但也有学者倾向于将其视为一种团队现象，通过测量团队中所有个体感知到的团队社会惰化程度，并将数据进行聚合处理，反映的是整个团队的工作热情和努力下降的程度(Peñarroja et al., 2017)，延续这一做法，我们将社会惰化视为团队现象进行分析。

有相关研究证明，情境因素是导致团队社会惰化现象增加的重要原因(Varshney, 2019)，例如个体或团队工作情境(Karau & Williams, 1997)、领导成员交换(Murphy et al., 2003)等对社会惰化有高度的预测性。本研究认为共享式领导与社会惰化存在正相关性，这是因为共享式领导提供了一种共同参与、相互领导的工作情境，在这种情境下，团队内更可能出现责任扩散的现象，进而导致团队惰化水平的提高。社会惰化通常被描述为一种反组织行为，这种行为大大降低了整个组织的盈利能力和竞争力(George, 1992)。有研究发现，团队社会惰化对团队满意度和绩效有消极影响(Peñarroja et al., 2017; Hoon & Tan, 2008)。因此，本研究认为团队社会惰化的增加会带来团队绩效水平降低。综上，可以得到如下命题：

命题 7：虚拟团队共享式领导通过社会惰化对团队绩效产生负向影响。

这种中介效应在虚拟团队中可能会被强化，在共处的环境下，可以相对容易地判断出哪些成员在偷懒，但在虚拟团队中，团队成员对沟通工具的依赖程度很高，加之地理位置分散，团队成员的贡献更难以评估，也正因如此许多成员借机“躲”在了技术背后，在团队任务上付出较少的努力(Chidambaram & Tung, 2005; Perry et al., 2016)，从而造成团队进入萎靡和停滞的状态。这样，团队虚拟性越强，对于技术的依赖越多，有效沟通的信息越少，团队成员惰化的可能性就越大。综上，可得到如下研究命题：

命题 8：团队虚拟性正向调节共享式领导对

社会惰化的影响。

在 AST 理论框架下，团队冲突管理是技术影响下重要的团队过程机制(DeSanctis & Poole, 1994)。基于此，本研究引入关系冲突作为另一中介变量。团队冲突分为两种类型：任务冲突(task conflict)和关系冲突(relationship conflict) (吴铁钧 等, 2017; Pinkley, 2013)。其中，关系冲突是指团队成员之间在情感、个性、人际方面产生的不相容性，并伴随紧张、敌意、生气等情绪(Jehn, 1995)。学术界普遍认为关系冲突是一种负面的社会互动过程，对任何阶段的组织都是不利的(如：陈晓红，赵可, 2010; 魏薇 等, 2020)。

关系冲突被认为是共享式领导发挥作用的主要阻碍之一(Kocolowski, 2010)。资源保存理论认为，当个体失去特定的资源，工作要求无法充分实现，或是无法得到预期的回报时，个人就会产生攻击性和非理性行为(Wright & Hobfoll, 2004)。共享式领导的集体参与特征容易导致成员在付出资源之后无法得到平衡的回报，如个体参与决策时想法容易被他人拒绝，多名“领导者”不和谐地争夺控制权等(Bergman et al., 2012)，进而产生紧张、敌意等情绪。而且，当团队内资源分布不平衡时，团队权力分布存在差异，成员对权力和有价值资源分配结果的不均感知增加(Bunderson et al., 2016; Greer & van Kleef, 2010)。在此情境下，低权力者希望获得更多资源和更高权力，而高权力者则希望维持现有权力优势，两者在动机、利益等方面的差异使得团队内部出现冲突，继而破坏团队绩效(Greer et al., 2017)。所以可以得到如下命题：

命题 9：虚拟团队共享式领导通过关系冲突对团队绩效产生负向影响。

这种中介效应在虚拟团队中更可能被强化，这是因为关系冲突更容易发生在虚拟团队中(Gilson et al., 2014; Liao, 2016)。在虚拟情境中，个人更容易将团队流程故障和违反规范的行为归咎于其他成员，而不是情境因素(Cramton, 2001)，而且虚拟团队成员的文化背景差异和信息不对称产生的目标不一致、利益竞争及缺乏信任等问题，造成其关系冲突更加凸显。另外，地域的分散降低了心理亲密感，沟通频率和有效性降低，冲突也更容易发生(王重鸣，唐宁玉, 2006)。综上，可得到如下研究命题：

命题 10：团队虚拟性正向调节共享式领导对关系冲突的影响。

本研究认为团队任务复杂性在负向中介路径中，仍然起到的是有助于共享式领导发挥作用的功能，即，团队在面临更高复杂性的任务时，共享式领导会减弱负向的态度和冲突，从而较少的产生负向结果。如前所述，在执行复杂任务时，行为和信息线索的数量庞大，团队成员必须要进行更加多样和频繁的交换与合作(D’Innocenzo et al., 2016)。而虚拟团队通常是由于要从事复杂的任务而组建的，所以这种交换和合作会更加频繁和灵活。同样是根据资源保存理论，这些交换与合作会强化共享式领导所提供的心理资源和社会资源，从而让共享式领导产生更多的资源增益，这样就有助于弱化社会惰化和关系冲突。另外，在社会网络理论中，复杂任务下频繁的交换会形成员工间的强关系，而强关系比弱关系更不利于关系冲突的存在(Hobfoll, 2002)，并且强关系有助于降低员工社会惰化的动机，这些效应在以往的研究中得到了检验(如 Shiue et al., 2010)。综上，可得到如下研究命题：

命题 11：任务复杂性负向调节共享式领导对社会惰化和关系冲突的影响。

3.3　研究模块二：虚拟团队共享式领导在个体层面的双刃剑效应及边界条件

Naik 和 Kim (2010)的 EAST (Extended AST)理论框架引入了个体层次的视角，并引发了后来学者的追随(Charlier et al., 2016; Robert, 2013)。这提醒我们也可使用 AST 分析虚拟团队共享式领导在个体层次的作用机制。具体来说，本研究继续考察三种社会结构的交互效应，其中共享式领导代表组织结构，团队虚拟性代表技术结构，并将任务重要性作为任务结构纳入分析。本研究模块重点探索以下内容：考察虚拟团队共享式领导通过个体效能和个体内部动机的中介机制对个体绩效的正面影响，同时通过工作负荷与工作焦虑的中介机制对个体绩效的负面影响，进一步地，考察团队虚拟性和任务重要性在“双刃剑效应”中的调节作用。本研究模块的理论模型如图 3 所示。

3.3.1　虚拟团队共享式领导对个体绩效的正向影响

虚拟团队共享式领导对个体效能与个体内部动机的影响机制与团队层次类似。概括起来主要包含以下三个方面：其一，共享式领导强调员工

虚拟团队共享式领导
团队虚拟性
团队层
个体层
个体效能
个体内部动机
任务重要性
个体绩效
工作负荷
工作焦虑

图 3 研究模块二的理论模型

参与、主动性和相互影响，其中蕴含着丰富的心理资源和社会资源，这有助于个体获得并持续不断地保存和维护资源，防止资源流失，产生资源增益，从而获得抵御倦怠的自我效能感。其二，共享式领导通过相互领导赋予员工自主性，通过角色轮换提升工作能力，通过构建互信氛围满足员工关系需要，这三种需要的满足激发了员工的内在动机。其三，自我效能和内部动机高的个体有更高的信心和热情完成工作任务，如此广泛的探索和坚持导致更高的个体绩效水平。由此，本研究提出如下命题：

命题 12：虚拟团队共享式领导通过个体效能和个体内部动机对个体绩效产生正向影响。

另外，团队虚拟性与共享式领导的叠加作用促使员工产生更多的资源增益，因此更有可能激发员工的内部动机和效能感。然而，过高的虚拟性意味着较少的有效信息，低效的沟通效率，以及信任缺乏和团队混乱，员工在这样的情境下难以维持高水平的工作动机和效能感，可能出现下降的趋势。综上，可得到如下研究命题：

命题 13：团队虚拟性调节共享式领导对个体效能和个体内部动机的正向影响，且这种调节效应呈倒 U 型，即到达一定临界点之前，团队虚拟性起到正向调节作用，到达临界点后，团队虚拟性起到负向调节作用。

工作特征理论认为，核心工作特征能让员工体验到关键心理状态，并促进工作成果的实现(Hackman & Oldman, 1975)。作为核心工作特征之一的任务重要性指的是员工完成的工作对组织和个人的影响程度(DeVaro et al., 2007)，当员工认为自己的任务重要，就会意识到工作及其成果对他人的福利会产生重大影响，从而让他产生工作的意义感和责任感等关键心理状态，继而影响其工作绩效。具体到本研究中，从社会信息加工的角度来看，员工感知到工作的意义，有助于增强使命感和职业认同感，继而有助于增强其完成工作的内在动机(Salancik & Pfeffer, 1978)。另外，根据期望理论，人的行为动机取决于期望和效价两个要素(Vroom, 1964)。Grant (2008)用期望理论推理分析，当员工体验到自己的工作能够对他人产生影响力，他们会通过预期(高努力带来高绩效)和效价(高绩效能够给他人带来高福利)两种心理机制的综合作用，激发他们在工作投入更多的时间和精力。显然，感知到任务重要性的员工，更容易在共享式领导模式下，产生更多的内部动机。

按照工作设计的观点，感知到自己工作的意义，员工就会被激励的一个方向是，去投入更多时间和精力去吸收和掌握本领域的技能，形成灵活的认知结构和处理挑战性难题的深层策略。共享式领导所带来的资源增益和任务重要性所带来的能力提升相叠加，会增强共享式领导对个人自我效能的影响力度。综上，可得到如下研究命题：

命题 14：任务重要性正向调节共享式领导对个体效能和个体内部动机的影响。

3.3.2 虚拟团队共享式领导对个体绩效的负向影响

本研究模块引入的负向中介变量是工作负荷(workload)和工作焦虑(job anxiety)。工作负荷指的是个体承担了过多的工作任务(王敏，李淑敏，2017)。根据资源保存理论的内容，由于资源的有限性，当个体需要花费在共享领导上的注意力资源增加时，就不得不减少资源在其他方面的分配(Hobfoll, 1989)，即共享式领导程度较高时，员工不仅要处理基础性任务，还需要花费额外时间参与到“出想法”、“提建议”和“开会商讨”等事务，从而导致工作种类增加，工作数量扩大，员工感受到工作负荷量增加。

工作焦虑指的是跟员工工作相关的不安和紧张的消极心理状态(Baruch & Lambert, 2007)。扮演领导角色需要承担更多的责任，而过多的责任会带来工作焦虑(Hobson & Beach, 2000)。据此可以推论，共享式领导需要团队成员共同扮演领导角色，这会让团队成员因为承担更多的责任而引发他们的工作焦虑。有研究发现，领导的过度授权会导致下属情绪耗竭(宋琪，陈扬，2021)，而共享式领导相比于传统垂直领导，授权力度更大，

这可能会造成员工的焦虑感增加。

在高工作负荷量的情况下，员工需要在工作中倾注较多的时间和精力，在一定程度上损耗了员工的心理资源，从而产生心理压力等痛苦体验。依据资源保存理论，当资源损失发生时，个体就会拿出资源保存的策略，使用他们可获得的资源来尽可能成功地适应，他们采取的保存和防御态度很可能降低工作绩效水平(Hobfoll, 1989)。工作焦虑对员工的工作态度和行为有消极的预测作用(Mccarthy et al., 2016)。根据情感事件理论(Weiss & Cropanzano, 1996)，组织中的员工对周围环境的评估与判断会影响到组织中员工的情绪反应，而产生的情绪反应会进一步影响到员工接下来的态度和行为，消极的情绪会带来消极的行为。这也得到了实证研究的检验，例如，McCarthy等(2016)验证了工作焦虑对下属任务绩效的削弱效应。综合以上分析，可以得到如下命题：

命题 15：虚拟团队共享式领导通过工作负荷和工作焦虑对个体绩效产生负向影响。

一定程度的团队虚拟性有助于削弱共享式领导带来的工作负荷和工作焦虑。这是因为，虚拟团队作为一种新的社会结构，会带来新的资源和机会，比如技术的便利性，这可以缓解共享式领导的负向影响。但如果团队虚拟性强度越过一定临界值，可能会带来相反的效果。由于过强的团队虚拟性会带来有效沟通的减少，而且沟通滞后的弊端使得员工难以高效推进工作任务，这会加剧员工的工作负荷。而且，基于资源保存理论，当下属投入大量固有资源却反馈不足时，很大程度上会感知到现有资源受到损耗的威胁，这样共享式领导更容易引发员工紧张和焦虑的应激反应(Hobfoll, 1989)。另外，由于对于电子媒介工具的过度依赖，虚拟团队的工作和家庭的边界可能会被破坏，技术可能会入侵员工的家庭生活，使员工难以维持工作与家庭的平衡，这样也会导致员工产生焦躁和紧张情绪。这样，我们可以得到如下命题：

命题 16：团队虚拟性调节共享式领导对工作负荷和工作焦虑的负向影响，且这种调节效应呈 U 型，即到达一定临界点之前，团队虚拟性起到负向调节作用，到达临界点后，团队虚拟性起到正向调节作用。

另外，执行重要任务的员工更可能重塑对工作价值的认知，他们倾向于关注工作带来的积极效果，如对他人的福利产生积极影响，这在一定程度上削弱了员工因承担领导角色而引起的消极心理体验。因此，任务的重要性在一定程度上削弱了共享式领导对员工工作负荷和工作焦虑的负向影响。综上，可得出如下研究命题：

命题 17：任务重要性负向调节共享式领导对工作负荷和工作焦虑的负向影响。

4　理论贡献与实践启示

4.1　理论贡献

本研究基于 AST 理论，采用多层次分析视角，探讨了虚拟团队背景下共享式领导与团队绩效和个体绩效关系的内在机制和边界条件，搭建起共享式领导“双刃剑效应”的概念模型，为从信息技术视角研究虚拟团队的绩效前因及其领导力问题提供新的分析视角与理论框架。

首先，过往研究普遍认为共享式领导对虚拟团队绩效产生正面效应，忽略了共享式领导可能存在的“阴暗面”。本研究认为，虚拟团队共享式领导存在双刃剑效应。一方面，虚拟团队共享式领导通过团队效能感和团队内部动机正面影响团队绩效，团队虚拟性在共享式领导与团队效能感和团队内部动机的关系中起倒 U 型调节作用，即到达一定临界点之前，团队虚拟性起到正向调节作用，到达临界点后，团队虚拟性起到负向调节作用，任务复杂性正向调节共享式领导对团队效能感和团队内部动机的正面影响。另一方面，虚拟团队共享式领导通过社会惰化和关系冲突负面影响团队绩效，团队虚拟性正向调节共享式领导对社会惰化和关系冲突的负面影响，任务复杂性则负向调节共享式领导对社会惰化和关系冲突的负面影响。

其次，过往关于共享式领导结果变量和影响机制的研究侧重于团队层次，而相对忽略了共享式领导在个体层次的影响。Locke (2003)提出领导力共享可以向上、向下、同级或者各个方向都包括，因此共享领导力是一个跨层次的问题。在个体层次中，虚拟团队共享式领导对个体绩效也存在双刃剑效应。一方面，虚拟团队共享式领导通过个体效能和个体内部动机正面影响个体绩效，团队虚拟性在共享式领导与个体效能和个体内部动机的关系中起倒 U 型调节作用，即到达一定临

界点之前，团队虚拟性起到正向调节作用，到达临界点后，团队虚拟性起到负向调节作用，任务重要性正向调节共享式领导对个体效能和个体内部动机的影响。另一方面，虚拟团队共享式领导通过工作负荷与工作焦虑负面影响个体绩效，团队虚拟性在共享式领导与工作负荷和工作焦虑的关系中起 U 型调节作用，即到达一定临界点之前，团队虚拟性起到负向调节作用，到达临界点后，团队虚拟性起到正向调节作用，任务重要性负向调节共享式领导对工作负荷和工作焦虑的负向影响。

虚拟团队研究领域一直在试图回答，什么样的领导适合虚拟团队，而共享式领导研究领域也一直在探索在不同团队背景下该如何应用。虚拟团队和共享式领导两个管理学前沿领域的结合，并非简单的叠加，而是可以产生“化学反应”，带来新的理论问题：共享式领导是否适合虚拟团队，在不同程度的虚拟性下会有怎样的变化，共享式领导在虚拟团队中都有怎样的影响，其中介机制如何，影响共享式领导发挥作用的边界条件有哪些等。本研究系统分析虚拟团队共享式领导的影响机制和边界条件，有助于相关学者进一步厘清共享式领导对虚拟团队的绩效结果究竟产生何种影响，所建立的“双刃剑模型”提供了全新的理论分析框架以及相应的实证证据。另外，AST 理论自问世以来，被广泛应用于信息技术背景下的组织管理研究，后来的学者从不同的角度对该理论进行了完善，本研究将为 AST 理论贡献新的应用场景和新的变量，并且为 AST 理论应用于跨层次分析提供了新的视角。

4.2 实践启示

在新冠疫情出现之前，中国企业管理者严重低估了虚拟团队的作用，从而导致虚拟团队在中国企业的渗透率不高。疫情使得中国各类组织远程办公的井喷式增长，催生了对于虚拟团队如何高效运转的知识需求。共享式领导模式在虚拟团队内如何运转并没有得到广泛的关注，伴随着虚拟团队在中国数量的激增，本研究认识到一些新的实践现象需要得以重视。本研究在一定程度上解决了虚拟团队的领导难题，建议虚拟团队除了注重传统的垂直领导的作用，还应注重来自团队成员的共享领导行为。虚拟团队的管理者有必要将领导职能共享给团队其他成员，积极鼓励员工采用共享式领导来完成工作任务，更好地实现团队目标。但是，考虑到共享式领导也可能带来一些负面影响，本研究建议管理者在共享领导力的同时，应做到以下两点：(1)过高的虚拟性不利于团队目标的达成，应保持适当的虚拟性，如采取措施营造信任的团队氛围，维持沟通的及时性和同步性，强化员工的参与度与知识共享，打造学习型团队等；(2)本研究认为，当团队执行重要且复杂的任务时，共享式领导的效果更好。因此，管理者应在工作职责设计和管理中，多设计一些重要或复杂的工作内容，从而有助于员工获得工作认同感和自信心，以此来激励员工努力达成目标。

参考文献

陈晓红, 赵可. (2010). 团队冲突、冲突管理与绩效关系的实证研究. *南开管理评论, 13*(5), 31–35.

顾琴轩, 张冰钦. (2017). 虚拟团队变革型和交易型领导对团队创造力的影响机理: 共享领导视角. *中国人力资源开发*, (11), 6–16+107.

蒿坡, 龙立荣. (2017). 共享型领导的概念、测量与作用机制. *管理评论, 29*(5), 87–101.

蒿坡, 龙立荣. (2020). 化被动为主动: 共享型领导对员工主动变革行为的影响及作用机制研究. *管理工程学报, 34*(2), 11–20.

蒿坡, 龙立荣, 贺伟. (2015). 共享型领导如何影响团队产出? 信息交换、激情氛围与环境不确定性的作用. *心理学报, 47*(10), 1288–1299.

李迁, 姜霞, 盛昭瀚. (2019). 团队信任、共享领导力与新产品开发创新绩效关系. *科研管理, 40*(12), 292–300.

宋琪, 陈扬. (2021). 需求和接受的授权型领导匹配对下属工作结果的影响：情绪耗竭的中介作用. *心理学报, 53*(8), 890–903.

宋源. (2007). 虚拟团队中的共享领导模式. *中国人力资源开发*, (8), 13–16.

王重鸣, 唐宁玉. (2006). 虚拟团队研究: 回顾、分析和展望. *科学学研究*, (1), 117–124.

王灏晨, 温珂. (2020). 新冠肺炎疫情的危中之机——加速我国数字化转型. *科学学研究, 38*(3), 393–395.

王丽平, 李忠华. (2017). 半虚拟创新团队中虚拟性概念界定与量表开发. *科技进步与对策, 34*(3), 110–116.

王亮, 牛雄鹰, 石冠峰. (2017). 互联网背景下共享型领导对团队创造力的促进作用研究: 边界行为视角. *科技进步与对策, 34*(1), 141–146.

王敏, 李淑敏. (2017). 工作负荷对个体感知到的团队内冲突的影响——控制点及情感信任的调节作用. *管理评论, 29*(4), 122–133.

王永丽, 邓静怡, 任荣伟. (2009). 授权型领导、团队沟通对团队绩效的影响. *管理世界*, (4), 119–127.

魏薇, 房俨然, 李剑南, 施俊琦, 莫申江. (2020). 冲突对绩效的影响: 个体、团队宜人性的调节作用. *心理学报, 52*(3), 345–356.

吴江华, 顾琴轩, 梁冰倩. (2017). 共享领导与员工创造力: 一个被调节的中介模型. *中国人力资源开发*, (11), 43–52.

吴丽薇, 顾琴轩. (2016). 虚拟团队共享领导及其影响因素与作用结果研究评述. *科技管理研究, 36*(12), 101–106.

吴铁钧, 徐柏荣, 段锦云. (2017). 团队冲突: 概念构思、影响因素和结果. *心理研究, 10*(2), 67–73.

袁朋伟, 董晓庆, 翟怀远, 冯群. (2018). 共享领导对知识员工创新行为的影响研究——知识分享与团队凝聚力的作用. *软科学, 32*(1), 87–91.

张鹏程, 蒋美琴, 李菊, 陈菲. (2018). 领导权力分享对个体创意倡导的双刃剑效应研究. *管理科学, 31*(3), 40–50.

赵宏超, 于砚文, 王玉珏, 吴春波. (2018). 共享型领导如何影响新生代员工建言?——积极互惠与责任知觉的作用. *中国人力资源开发, 35*(3), 29–40.

赵鹏娟, 赵国祥. (2013). 知识型员工共享领导对团队绩效的影响: 团队学习能力的中介效应. *心理与行为研究, 11*(3), 374–379.

赵曙明, 赵筠. (2004). 虚拟团队的十大价值研究. *中国劳动,* (2), 32–34.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review, 3*(3), 185–201.

Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Howell, J. M., & Atwater, L. (2004, February). *Shared leadership and group interaction styles in problem-solving virtual teams.* Paper presented at the meeting of 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Los Alamitos, USA.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *Personnel Psychology, 50*, 801.

Baruch, Y., & Lambert, R. (2007). Organizational anxiety: Applying psychological concepts into organizational theory. *Journal of Managerial Psychology, 22*(1), 84–99.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management, 27*(1), 14–49.

Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology, 152*(1), 17–42.

Berkowitz, L. (1953). Sharing leadership in small, decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 48*(2), 231–238.

Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 296–318.

Bunderson, J. S., van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., & Rink, F. (2016). Different views of hierarchy and why they matter: Hierarchy as inequality or as cascading influence. *Academy of Management Journal, 59*(4), 1265–1289.

Campbell, D. J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review, 13*(1), 40–52.

Campbell, D. J., & Gingrich, K. F. (1986). The interactive effects of task complexity and participation on task performance: A field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 38*(2), 162–180.

Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I, & Orhan, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R & D teams. *Journal of Business Research, 128*, 578–586.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234–246.

Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly, 27*(5), 745–764.

Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior, 27,* 223–267.

Chidambaram, L., & Tung, L. L. (2005). Is out of sight, out of mind? An empirical study of social loafing in technology-supported groups. *Information Systems Research, 16*(2), 107–234.

Cooper, R. B., & Jayatilaka, B. (2006). Group creativity: The effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations. *Creativity Research Journal, 18*(2), 153–172.

Coun, M. J. H., Peters, P., & Blomme, R. (2019). “Let’s share!” The mediating role of employees’ self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal, 37*(4), 481–491.

Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science, 12*(3), 346–371.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 857–880.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

Desanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science, 5*(2), 121–287.

DeVaro, J., Li, R., & Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *International Journal of Human Resource Management, 18*(6), 986–1003.

D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management, 42*(7), 1964–1991.

Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership*

Quarterly, 27(2), 200–217.

Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology, 99*(5), 771–783.

Eisenberg, J., Gibbs, J., & Erhardt, N. (2016). The role of vertical and shared leadership in virtual team collaboration. In C. E. Graham (Ed.), *Strategic management and leadership for systems development in virtual spaces* (pp. 22–42). Hershey, PA : Business Science Reference.

Faraj, S., & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of information systems development projects. *IEEE Transactions on Engineering Management, 53*(2), 238–249.

Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership and Organization Development Journal, 36*(3), 271–291.

Fran, E. C., & Priya, V. (2019). Shared leadership in a medical division of an academic hospital. *Journal of Health Organization and Management, 34*(1), 71–76.

George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *The Academy of Management Journal, 35*(1), 191–202.

Gilson, L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2014). Virtual teams research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management, 41*(5), 1313–1337.

Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *The Academy of Management Journal, 52*(4), 765–778.

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 48–58.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3–34.

Greer, L. L., van Bunderen, L., & Yu, S. Y. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior, 37*(6), 103–124

Greer, L. L., & van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1032–1044.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307–324.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*(1), 103–128.

Hobson, J., & Beach, J. R. (2000). An investigation of the relationship between psychological health and workload among managers. *Occupational Medicine, 50*(7), 518–522.

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review, 27*(4), 678–693.

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 390–403.

Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared: The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology, 9*(3), 105–116.

Hoon, H., & Tan, T. M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology, 142*(1), 89–108.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517–543.

Jarvenpaa, S., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research, 15*(3), 250–267.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256–282.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264–1294.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 1*(2), 156–168.

Kim, J., & Lee, I. (2015). Non-orthogonal multiple access in coordinated direct and relay transmission. *IEEE Communications Letters, 19*(11), 2037–2040.

Kirkman, B. L, & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management, 31*(5), 700–718.

Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized

leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly, 51*(4), 590–621.

Kleingeld, A., van Mierlo, H., & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1289–1304.

Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys, 3*(1), 22–32.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77–124.

Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 306–325.

Lee, K. C., Lee, D. S., & Seo, Y. W. (2011, February). *Effects of shared leadership on team creativity through knowledge-sharing in an E-learning environment*. Paper presented at the 5th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication, Seoul, Korea.

Lemoine, G. J., Koseoglu, G., & Blum, T. C. (2015, August). *An integrative network approach to shared leadership: An illustrative case with creative tasks*. Paper presented at the 75th Annual Meeting of the Academy of Management, Vancouver, British Columbia, Canada.

Liao, C. (2016). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review, 27*(4), 648–659.

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly, 25*(2), 282–295.

Locke, E. A. (2003). Leadership: Starting at the top. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 271–284). Thousand Oaks, CA: Sage.

Malone, T., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys, 26*(1), 87–119.

Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 713–734.

McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 279–291.

Mcintyre, H. H., & Foti, R. J. (2013). The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup Relations, 16*(1), 46–57.

Mertens, N., Boen, F., Steffens, N., Cotterill, S. T., Haslam, S. A., & Fransen, K. (2020). Leading together towards a stronger 'us': An experimental test of the effectiveness of the 5R Shared Leadership Program (5R^S) in basketball teams. *Journal of Science and Medicine in Sport, 23*(8), 770–775.

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *The Academy of Management Review, 24*(2), 249–265.

Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (2012). Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Management, 51*(4), 525–548.

Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations, 56*(1), 61–84.

Naik, N., & Kim, D. J. (2010, January). *An extended adaptive structuration theory framework for determinants of virtual team success*. Paper presented at the 31st international conference on information systems, Saint Louis, Missouri, USA.

Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly, 25*(5), 923–942.

Nordbäck, E. S., & Espinosa, J. A. (2019). Effective coordination of shared leadership in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems. 36*(1), 321–350.

Parker, S., Williams, H., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *The Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652.

Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly, 19*(3), 353–359.

Peñarroja, V., Orengo, V., & Abad, A. Z. (2017). Reducing perceived social loafing in virtual teams: The effect of team feedback with guided reflexivity. *Journal of Applied Social Psychology, 47*(8), 424–435.

Perry, S. J., Lorinkova, N. M., Hunter, E. M., Hubbard, A., & McMahon, J. T. (2016). When does virtuality really "work"? Examining the role of work-family and virtuality in social loafing. *Journal of Management, 42*(2), 449–479.

Pinkley, R. L. (2013). Dimensions of conflict frame: Relation to disputant perceptions and expectations. *International Journal of Conflict Management, 3*(2), 95–113.

Robert, L. P. (2013, February). *A multi-level analysis of the impact of shared leadership in diverse virtual teams*. Paper presented at the 2013 conference on computer supported cooperative work (pp. 363–374), San Antonio, TX, USA.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design.

Administrative Science Quarterly, 23(2), 224–253.

Seshadri, V., & Dr. Elangovan, N. (2019). Role of manager in geographically distributed team: A review. *Journal of Management, 6*(1), 122–129.

Shiue, Y. C., Chiu, C. M., & Chang, C. C. (2010). Exploring and mitigating social loafing in online communities. *Computers in Human Behavior, 26*(4), 768–777.

Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York, NY: Academic Press.

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive, 12*(3), 17–29.

Varshney, D. (2019). Relationship between social loafing and the self-concept: Mediating role of perceived organisational politics. *Journal of Indian Business Research, 11*(1), 60–74.

Vroom, V. R. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 181–198.

Wang, X. H., Kim, T. Y. & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research, 69*(9), 3231–3239.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1–74.

Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management, 9*(4), 389–406.

Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics, 31*(4), 377–387.

Zhu, J., Liao, Z., Wang, N., & Li, W. D. (2017, August). *A social identity perspective on shared leadership and team OCB*. Paper presented at the 77th annual meeting of the academy of management, Atlanta, Georgia, USA.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 39*(7), 834–852.

The double-edged sword of shared leadership in virtual teams: A perspective from adaptive structuration theory

LIU Songbo, CHENG Jinkai, WANG Xi

(*School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

Abstract: With remote working becoming a norm following the global pandemic, workers increasingly need to work in virtual teams supported by collaborative technologies. While the literature has highlighted the relevance of shared leadership for virtual teams, empirical research appears to focus on the positive effects of shared leadership on virtual teamwork at the team level while neglecting the negative effects of shared leadership on virtual team work at the individual level. This paper argues that shared leadership is a double-edged sword in relation to virtual team leadership in terms of both team and individual performance. Using adaptive structuration theory, we propose a study to show that shared leadership in virtual teams is not only positively related to team performance and individual performance through the mechanisms of intrinsic motivation and self-efficacy, but also negatively related to team performance and individual performance through the mechanisms of social loafing, relationship conflict, workload and job anxiety. The study also examines how team virtuality, task complexity and task significance moderate these relationships. Our proposed research not only extends our understanding of the influence mechanisms and boundary conditions of shared leadership in virtual teams, but also provides suggestions to organizations for improving leadership and performance in virtual team contexts.

Key words: virtual teams, shared leadership, team performance, individual performance, adaptive structuration theory